

PRODUCTO y PROYECTO. Sus Alcances¹

Dentro de la gestión de proyectos hay dos tipos de alcance que suelen causar confusión: el alcance del producto y el del proyecto. Aquí un intento para identificar y diferenciar los dos términos dentro de su aplicación a la gestión de proyectos.

Alcance del producto

Son las características que debe cumplir el producto resultante del proyecto (el producido por las actividades que se llevan a cabo en un proyecto). En el caso de un bien tangible, su definición definiría su funcionamiento, cómo es físicamente y sus principales características.

Estas características son de tipo técnico. Las funcionalidades que tendrá el producto o servicio se originan a partir de una serie de requisitos dados por el cliente o la organización ejecutante, que indican cómo se quiere el producto o servicio. Por lo tanto, para saber si el alcance del producto se cumplió, se verifica y evalúa que todos los requisitos dados están incluidos dentro del producto o servicio resultante, es decir que sea tal cual el cliente lo solicitó. De esta forma se certifica que el alcance del producto sea el correcto y se logre la satisfacción final del cliente.

El alcance del producto no sólo aplica a productos o entregables físicos, sino que también es aplicable a servicios; cuando éstos sean el objetivo final del proyecto. En el caso de un servicio, este concepto se centra en definir las tareas y responsabilidades del personal que presta dicho servicio.

A modo de ejemplo².

Un cliente nos ha encomendado la realización de un proyecto que tiene como objetivo final la construcción de un escritorio para la nueva oficina.

¹ Documento elaborado por el Ing. Fernando Zagnoni en Julio 2020.

² Por Miguel Ramos Bernal - <http://www.liderdeproyecto.com/colaboradores/index.html#ramos>

Durante las distintas reuniones con el cliente, éste nos ha dado una serie de características que debe tener el escritorio que desea, que son las siguientes:

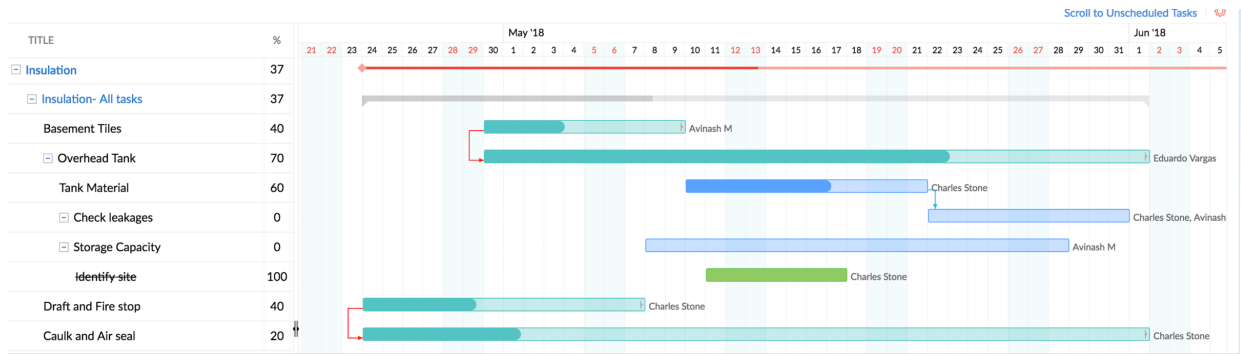
- Escritorio de 4 patas
- 2 cajones, que tenga llave cada uno
- De color negro
- Base de vidrio templado.

Todas esas características mencionadas son los **requisitos** del cliente que deben ser plasmados en el producto final, en este caso el escritorio. Estas características forman parte del **alcance del producto**. Al final del proyecto, el cliente revisará y verificará el producto para comprobar que sea tal y como lo pidió. Si el escritorio fue fabricado como se solicitó, se puede decir que se cumplió con el alcance del producto. De lo contrario se tendrán que volver a revisar los requisitos del cliente para construirlo apegado a ellos.

Para la construcción del producto, además de realizar las actividades para construir el escritorio, se deben considerar otras actividades como por ejemplo: determinar el tiempo y costos de fabricación del escritorio; conseguir al personal necesario como carpinteros, ebanistas, ayudantes; buscar proveedores para conseguir los materiales como madera, clavos, pegamento, pintura, etc. Todas estas actividades forman el alcance del proyecto, es decir todo el **esfuerzo** que se realizará para finalmente entregar el escritorio.

Alcance de un proyecto

El alcance del proyecto se centra en las tareas y acciones que deberán ser ejecutadas para entregar el producto o servicio resultante. Por lo que puede verse como las tareas o actividades requeridas para llegar a completar los objetivos del proyecto.



Herramientas para gestionar las tareas

Una vez determinado el alcance del proyecto y las tareas que lo componen para cumplir con el objetivo, es preciso mantener asociados esos dos conceptos a efectos de Planificación y estimación (antes de comenzar el trabajo efectivo) y la posterior Gestión y Control de Ejecución (una vez comenzado el trabajo). Para ello existen diferentes herramientas que facilitan este trabajo, permitiendo definir tareas, asignarles recursos y entregables, y hacer su seguimiento. Gantt Project, Dot Project, MS Project.

Estos dos conceptos están muy relacionados y permiten establecer diferentes enfoques para la planificación. Pensar en los entregables (del producto) para definir las diversas tareas necesarias para lograrlos (Alcance del Proyecto). O pensar en las tareas necesarias (del proyecto) para cumplir con las metas y objetivos del proyecto (Alcance del Producto)

Por ello ambos se acaban definiendo de forma recurrente, partiendo de un objetivo general que permite poner en marcha el proceso de planificación del proyecto, el cual se irá ajustando y detallando a medida que avancemos en el proyecto. A veces incluso la definición detallada del producto puede formar parte del alcance del proyecto.

La declaración del alcance del proyecto

Una declaración del alcance del proyecto es una herramienta muy útil para definir los límites y los resultados esperados del proyecto, así como identificar las restricciones, suposiciones y factores claves de éxito.

El alcance del proyecto tiene un impacto directo en los otros dos elementos de la triple, restricción³ del proyecto: el plazo y el costo(esfuerzo). Por ello es imposible definir estos sin haber definido y cerrado previamente el alcance que debemos entregar.

La declaración del alcance del proyecto es el documento que define formalmente el alcance y los entregables del proyecto (usualmente asociados a HITOS), el cual debe estar acordado con todos los interesados y aprobado por el sponsor o el comité de dirección del proyecto. Normalmente este documento se compone de los siguientes apartados:

- Descripción del proyecto: descripción breve o resumen del proyecto
- Entregables del proyecto: una lista específica de los productos o documentos producidos por el proyecto
- Criterios de aceptación: factores críticos de éxito y criterios que se usarán para aceptar los entregables del proyecto
- Exclusiones del proyecto: entregables o paquetes de trabajo que están fuera del alcance del proyecto
- Limitaciones del proyecto: las limitaciones identificadas y definidas para los resultados, plazos, recursos, y/o físicas o técnicas
- Suposiciones del proyecto: qué supuestos se han tomado como verdaderos para realizar la declaración del alcance.

Aunque es un documento importante en proyectos de gran envergadura, no debemos caer en la tentación de excedernos en su longitud. Si podemos definir los puntos anteriores en una sola página, mejor que hacerlo en varias. Esto no sólo facilita la lectura y permite resaltar los puntos importantes, sino que facilitará la modificación de este documento a lo largo del ciclo de vida del proyecto conforme fuera necesario modificar su alcance. Un proyecto es algo dinámico, que puede cambiar por condiciones endógenas o exógenas. Y, en ese sentido, corresponderá modificar la declaración del alcance

³ Dependiendo del enfoque metodológico del proceso podría aplicar cuádruple o quíntuple restricción con el mismo criterio

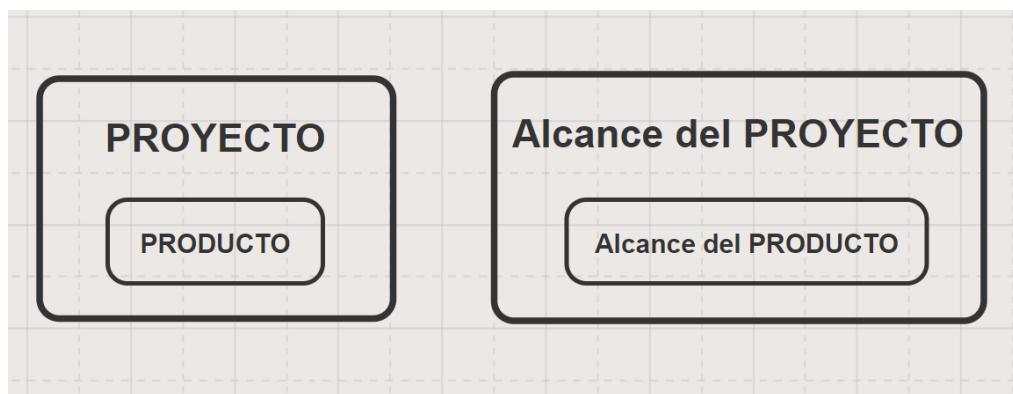
Cómo identificar el alcance del proyecto

Por regla general, el alcance del proyecto se identifica mediante la participación de expertos y de forma recurrente, ya que partiendo de una primera definición se va profundizando hasta poder identificar completamente los puntos listados anteriormente con el suficiente nivel de detalle.

Obviamente este no es un proceso aislado del resto, por lo que habitualmente esta identificación del alcance se hace en paralelo con la identificación de los riesgos, interesados, etc.

Una forma de guiar y documentar este proceso de identificación es mediante un mapa conceptual. Éste permite listar las diferentes ideas surgidas durante las reuniones, y guiar las siguientes discusiones para avanzar en cada una de ellas mediante un brainstorming, por ejemplo. Lo importante es que las diferentes ramas del mapa conceptual cubran todos los puntos dentro de la declaración del alcance.

Entonces



- Todo proyecto se origina a partir de la identificación de una necesidad que debe ser satisfecha y tendrá como resultado final un producto, bien o servicio.
- El producto, bien o servicio que se quiere obtener tendrá características y funcionalidades que deben ser cubiertas para satisfacer al cliente.
- Las características del producto, bien o servicio forman el alcance del producto, el cual será verificado contra los requisitos dados por el cliente para comprobar que se cumplieron.

- Todo el esfuerzo o actividades que se realizarán para la elaboración del producto, bien o servicio forman el alcance del proyecto, el cual se verificará contra el plan de dirección del proyecto que es el documento principal que guía todo el proyecto.
- El alcance del proyecto contiene el alcance del producto.